

以教练法促进高校外教管理的创新和实践

朱 葵

四川大学国际处 四川成都 610065

摘 要：教练法作为一种管理方法，在高校外教管理中具有重要的应用价值。不仅可以提高外教的教学、科研质量和工作满意度，还可以促进学校外教管理水平和工作效率的提高，为大学创造更开放、有效的学术环境。

关键词：教练法；外教管理；绩效

引言

随着我国国际交流的深入，国内各高校邀请越来越多的外籍教师和专家（以下简称外教）来华执教和从事学术交流。一些国际教育交流项目在对外教的日常管理中引入了国际通行的“教练法”，形成了一整套目标制定、绩效要求、反馈与评估的项目管理体系，保障项目的顺利实施。这其中，教练法对调节外教的文化适应性、促进服务精神和内驱力、面对变化和不确定性保持目标并增进心理韧性，提高绩效和自己解决问题的能力起着核心促进作用，是稳定外教队伍的有力保障。

一、教练法（Coaching）的内涵、理论和方法，及其在国外组织机构中的运用

（一）教练法的内涵、理论和方法

20世纪90年代中期，麻省理工学院发起了一项研究，如何提高管理人员的效率。研究发现，传统的组织需要转变为一种协商和参与式的管理风格，这种风格通常被称为教练法。教练法要求管理者从控制和监督员工绩效的传统角色转变为更具协商性的角色。

教练法是一种针对个人或团队提高绩效的指导方法。它源于运动领域中的教练，教练通过观察运动员、分析技能和提供反馈，帮助运动员提高技能和表现。类似地，教练法应用于组织机构中，帮助人们建立一种伙伴关系，这种伙伴关系可以就需要实现的目标和如何实现目标达成共识，并帮助成员实现个人和团队目标。

作者简介：朱葵，四川大学国际合作处六级职员，长期从事教育国际交流，并在国际交流项目任高管多年。2018年在新加坡创新领导力中心（Center for Creative Leadership）获教练证书。

教练法的核心理念是相信被教练的人是有能力自己解决问题的，而教练的角色是帮助他们发现自己的潜力和解决方案。教练法使用促进性技术，如积极倾听、有力质询和同理心，帮助对象探索思想、识别障碍并自己找到解决方案。它强调倾听和提问，而非通知和命令。通过使用教练法，领导者可以建立一种开放、信任和支持的文化，激励员工发挥自己的才华和创造力。

教练法的具体实践包括以下几个方面：1. 教练（Coach）提供支持和鼓励，和被教练对象（Coachee，以下简称对象）建立信任和合作关系；2. 教练倾听被教练对象的意见和反馈，理解他们的需求和问题；3. 教练提出有针对性的问题，帮助对象梳理思路 and 找到解决方案。

（二）教练法在国外组织机构中的运用

教练法在国际组织、跨国公司和国外高校中已广泛使用，经常被用于领导力发展、人才管理以及改善个人和团队绩效。

在领导力发展方面，国际组织通常投资于教练项目以培养他们的领导者。联合国开发计划署（UNDP）一直将教练法作为其领导力发展倡议的一部分。他们利用教练法来支持各个地区领导者的成长和效能。

在人才管理方面，教练协助对象发展跨文化理解和能力，帮助个人在文化差异中导航，在多元团队中有效沟通。

在改善绩效方面，教练帮助个人明确职业目标，确定发展领域，通过合作，设定具体目标、提供反馈和制定改进计划来提升绩效或具体的工作技能。

国外高校普遍设立教练职位，学生和教师（包括国际学生和教师）有疑惑时，可以预约教练，在教练的专业技能帮助下，理清思路，定位问题所在，并找到解决问题的方法。

二、目前国内高校外教管理的主要模式

(一) 高校外教管理通常涉及校院两级，包含外教的招聘、合同管理、教学管理、日常生活管理以及评估和续聘等多个方面。

通常人事处和院系根据需和要和发展规划，确定外教的岗位和人数，并制定招聘计划。在招聘过程中，注重外教的学术背景、教学经验和语言能力等方面的考察。人事处与外教签订正式的雇佣合同，明确双方的权利和义务。院系和教学部门为外教提供必要的教学资源和支持，包括课程安排、教材准备、学生管理等，并对外教的教学质量和进度进行监督和管理。国际处为外教提供必要的日常生活支持如住宿、医疗、证照办理等。同时，国际处和院系领导、合作教师、教学秘书等随时关注外教的文化适应、工作状态和生活质量，提供必要的帮助。院系对外教的工作表现进行定期评估和反馈。人事部门根据评估结果和学校的需求，及时调整外教的合同内容和薪酬待遇。

总之，目前各大高校对外教管理的基本模式是依托院系两级，涉及人事处、国际处、教务、院系以及后勤和保卫等。跟外教密切接触的人群包括国际处的领导和外教管理人员、院系领导、合作教师和教学秘书（以下简称外教工作人员）等。教练法适用于跟外教有密切接触的这一类人群，他们为外教提供从工作到生活的主要支持。

(二) 当前高校外教管理模式面临的挑战和机遇

传统的外教管理模式使得各部门各司其职，从不同角度负责外教管理的不同方面。而外教并不了解我国教育体制及内部分工，当有疑虑时，不知找谁商量，或者找错了人或部门，从而增加了外教的焦虑和沮丧，进而影响绩效。随着外教数量的增多，特别是双一流高校，外教工作人员工作繁忙，也不易找时间专门坐下来与外教产生有质量的交流。

从90年代起，在国际组织、跨国企业和国外高校中，对员工和团队的管理方式不再是强调“管理”（Management），而是强调“教练法”（Coaching），甚至有“停止管理，开始教练”的说法。随着深化国际交流与合作，我国高等院校不断引进各种层次的外籍教师和专家，而这一代人是在“教练”而非“管理”的模式和氛围中成长起来的，对指令式而非协作式的管理方式不太适应。这要求我们的外教管理工作做出适应与改变，重塑外教管理思维和模式，与国际通行方法接轨。

三、教练法赋能高校外教管理工作的思考、创新与实践

外教作为高校外事工作的重要组成部分，其管理和培养对于提高教学质量、促进科研合作和提升国际交流具有重要意义。将教练法应用于高校的外教管理中，可以帮助外教提高跨文化适应性，设立目标和提高绩效，激发最大的个人绩效和职业潜能，并提高外事管理效率。

(一) 教练法赋能外教管理的新模式思考和创新

“授人与鱼，不如授人予渔”。与其不断替外教解决问题，不如运用教练法帮助外教提高自己解决问题的能力。高校外教管理可以尝试改变传统的指令和监督的管理模式，构建为帮助外教“设立目标—确定问题—反馈—良性调整”的新模式，而教练法可运用在新模式的每一个步骤中。教练法将重塑高校外教管理模式，并促进外教工作人员和外教关系的彻底改变，从管理者变为信任的伙伴关系。不仅可以提高外教的教学、科研质量和工作满意度，还可以促进学校外教管理水平和效率的提高，有利于建立一支与国际管理方法接轨、具有国际化管理水平的外教管理队伍，为大学创造更开放、有效的学术环境。

(二) 教练法赋能高校外教管理的实践

教练法不仅是一种理论和方法，更是需要在生活和工作中不断练习的一种复杂技能，甚至需要终身的练习。教练法有很多模型，以下是国际教育交流项目在中国高等教育环境中，专门针对外教设计和使用的教练法基本技能，对帮助稳定和提升外教在中国的工作起到了非常正面积的作用。外教工作人员需要持续地在工作实践中练习并掌握。

1. 深度倾听：360度倾听，倾听背后未被言说的东西。
2. 自我管理：教练需要暂时把自己的观点、偏好、判断和信念放在一边，以便更好地倾听对象。
3. 深度提问：教练的工作之一就是提出问题。有力的问题是开放式的问题，不会引出“是”或“不是”的简单回答。
4. 同理心：教练需要具有识别、理解他人情绪并感同身受的能力。
5. 发掘价值：帮助对象确定问题所涉及的价值观念以及如何尊重它。
6. 确认：确认对象的经历和感受，承认并肯定某件事正发生在其身上。

7.肯定：肯定对象已有的技能、才能和智慧。

8.鼓励：鼓励对象有能力做得更多更好，鼓励通常着眼于未来。

9.选择视角：教练邀请对象从不同的角度看待他们的问题。当他们只从一个角度看问题时，他们就会陷入困境，感到无能为力。指导他们找到替代方案。

10.落实责任：教练督促对象制定新的改进计划并确实时间表。

教练法的学习：

高校可以借鉴国际组织、跨国公司和国际教育交流项目的一些做法来推进教练法的学习和实践，赋能高校外教工作人员。

1、投资教练项目，派遣相关领导和潜力员工参加国际教练培训会，如国际知名的创新领导力中心（Center for Creative Leadership）和国际教练联盟（Coach Federation）等的教练课程，通过系统学习和专业教练的指导，提升领导力和教练法的习得。

2、邀请国际组织的教练法专家，为外事工作人员开办一系列针对性讲座和实践班，在专家的指导下反复进行技能练习并根据反馈调整。在校园普及教练法和营造氛围。

3、鼓励员工平时互相练习教练技能，帮助理清思路，找到解决问题的方法（可以是工作、生活、学习或者关系中的任何问题）。不断使用和熟悉教练法，也有助于员工间建立信任关系和促进相互成长。

教练法在高校外教管理中的具体运用：

转变管理思维，外教工作人员与自己的工作伙伴和服务对象——外教建立良好的沟通机制和信任的工作关系，把管理转变成合作，并用教练法赋能外教工作绩效。

1、设立常规见面机制，如每周或每月的“咖啡时间”（Coffee Hour）或食堂共进午餐时间（Lunch Hour）。时间花费不多，但可以定期了解外教的状态，有任何需要帮助的地方，可以在萌芽状态及时解决，以免发展成大问题。对新来的外教，特别关注他们的文化适应性，

帮助他们了解中外文化和教育制度的差别，帮助尽快适应和融入当地文化和新的工作环境。

2、实行每学期观摩外教课堂的制度。院校领导和合作老师每学期至少听课一次，了解教学方法、课堂组织水平、研究目标和个人发展。根据课堂听课、学生评价或同行评议，使用教练技巧，提供建设性的反馈并落实改进的责任，进一步提高外教的专业水平和工作效率。

3、鼓励合作老师和外教一起备课、合作教学、相互观摩，或者参与彼此的课题研究，使用教练技能，实现双向赋能。

4、各级外教工作人员在外教任期内持续提供教练支持，确保外教在任期内感到得到支持和赋能，改进绩效，从而满足学校和学生的需求。

结论

教练法并不神秘，也不复杂，唯需要在生活和工作中不断练习和提高技能。教练法相信，每个人都有解决问题的能力，他们只是有时候需要教练的帮助来解锁这种能力。

参考文献

- [1] Alyce Johnson: <https://hr.mit.edu/learning-topics/leading/articles/what-is-coaching>
- [2] Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work by David Rock, 2007, HarperCollins Publisher.
- [3] Co-Active Coaching, 3rd Edition: Changing Business, Transforming Lives by Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl, and Laura Whitworth, 2011, Davies Black Publishing.
- [4] Coaching for Transformation: Pathways to Ignite Personal & Social Change by September 3, 2015 by Martha Lasley, Virginia Kellogg, Richard Michaels, and Sharon Brown, 2015, Discover Press.